

経営戦略論から見た 中小企業ネットワークの成果と課題

—サステナブル組織の形成に向けて—

池 田 潔

1. はじめに
2. 経営戦略論から見た中小企業ネットワーク
3. 新たな中小企業ネットワークの評価と現在の様子
4. サステナブルな中小企業ネットワークに求められるもの
5. おわりに

1. はじめに

これまで中小企業は、主に中小企業研究者が分析対象として取り上げてきたが、経営学的に分析されるようになったのは比較的最近である。それまでの中小企業研究は経済学、そのなかでもマルクス経済学が取り上げてきた経緯があり、大学では主に経済学部で「中小企業論」の名称で開講されてきた。近年は、経営学部の配当科目に位置づけられることが増えており、名称は経済学部のとときと同じく「中小企業論」だったり、「中小企業経営論」「スモールビジネス論」などの名称で開講されている。

本稿は、中小企業ネットワークを経営学的視点、とりわけ経営戦略論の視点で分析するものである。狭義の経営学は経営戦略論と組織論で構成されるが、これまで経営学的な分析は少なかった。それは、組織論の視点で分析しようとすると、組織を構成するためには少なくとも2人以上のメンバーが必要だが、個人経営の中小企業を筆頭に、零細規模の中小企業が多く存在するなど、組織論の分析になじまない企業が多いことがある。同様に、経営戦略論の視点での分析もそれほど多くなかった。経営戦略論も他社との厳しい競争が繰り広げられる中、自社が競争優位に立つため、限りある企業の経営資源をどの分野に重点的に配分するかを論じるものと定義すると、先の組織論と同じく、個人経営の事業所では重要な経営資源である「ヒト」を配分しようにも配分できないことがある。経営資源の配分を論じる経営戦略論にもなじまなかったのである。

そこで本稿では、中小企業ネットワーク¹⁾を共通の目的を持った中小企業からなる組織体として捉え、そこに経営戦略論を適用する。すなわち、他社と連携して共同受注や共同開

1) 本稿でのネットワークは、共通の目標や目的を遂行するため、2社以上の企業もしくは組織がネットワーク内に存在し、共通の目標や目的遂行のために内部調整が行われる継続的な組織とする。

発、共同生産を行ったり、連携することで規模の経済性を発揮する共同購入、共同物流などを行っている企業があるが、連携したグループをひとつの企業に見立て、そこでの資源配分を見るというものである。経営資源が少ない中小企業にあって、その不足を補うため、古くは事業協同組合など組合が組織された。事業協同組合は、4人以上の中小企業者が情報共有や共同購入事業など共通の目的遂行のために集まったもので、中小企業ネットワークの一形態である。

なお、『中小企業白書』2003年版²⁾において、「中小企業のネットワークとして、従来、代表的なものであったのは、下請企業と親事業者との間に見られる分業関係、すなわち垂直連携ネットワークである」としているほか、2008年版の同白書においても、「中小企業のネットワークとして、かつて日本の経営の特徴の一つとして挙げられていたものは、大企業を頂点とし、下請中小企業が部品の製造等を長期固定的に受注するという『系列』取引関係である」としている³⁾。中小企業庁は伝統的に下請取引を中小企業ネットワークに含めているが、このネットワークの頂点には大企業が位置し、中小企業だけの組織ではないこと、しかも、このネットワークは、ネットワークの頂点に位置する大企業が組織化したもので、中小企業が主体となって組織化したものではないことから、今回の対象には含めない。したがって、事業協同組合や、中小企業が主体となって組織し中小企業がメンバーとなる中小企業ネットワークは対象となるが、大企業が本部を務めるようなフランチャイズチェーンなどは対象外となる。

ところで、筆者はこれまでに、88年に施行された融合化法（10年間の時限立法）が効力を失った後、2000年前後に登場したものを「新たな中小企業ネットワーク」と呼び、その特徴を見た⁴⁾。この新たな中小企業ネットワークも登場してからすでに20年近くが経過したが、現在も活発に活動しているグループがある一方、充電期間中として活動を休止したり、当初の設立目的であった共同開発や共同受注とは異なる活動に軸足を置いているグループも見られる。以下ではこの間の状況を見るとともに、中小企業ネットワークの活動がサステナブルになるためには何が必要かを、経営戦略論的な視点やレント（レントについては後述）の視点を交えて考察する。

2. 経営戦略論から見た中小企業ネットワーク

(1) 中小企業ネットワークの変遷とその概要

① 事業協同組合による中小企業ネットワーク

本稿では事業協同組合も中小企業ネットワークの一形態として位置づけたが、わが国で近

2) 中小企業庁編（2003）p.182。

3) 中小企業庁編（2008）p.188。

4) 池田（2012）。なお、時限立法だった融合化法の期限終了後、国は2005年に、異なる分野の事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、ノウハウなど）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図るための「新連携」支援制度を施行した。新たな中小企業ネットワークはこの新連携が施行される前に誕生しており、新たな中小企業ネットワークの取組内容を参考に、国が新連携のスキームに仕上げたと考えられる。

代的組合制度の開始は1900（明治33）年の「産業組織法」とされる。当時の組織化の目的は、粗悪品取締り、時代の波に遅れた中小商工業者の経営の合理化・基盤強化などであった。この中小企業の組織化を図る機関として、中小企業団体中央会がある。その使命は、「中小企業の振興・発展を目途として、中小企業者を組織化し、その組織を通じて中小企業の設備の近代化、技術の向上開発、経営の合理化、融合化その他の中小企業構造の高度化の指導及び業界の安定と中小企業を取り巻く環境を是正するための方策の確立等に全力を傾注する」とあり、組織化を通じて中小企業の抱える課題解決を図ろうとしたのである⁵⁾。

日本が近代化政策をとっていたころ、事業協同組合を通じて中小企業のボトムアップが図られた。それは言うて見れば、国力を増強させるために組合を活用したのであり、国の意思が強く働いていたといえる。したがって、組合は国の施策を伝えたり、近代化のための制度（たとえば、設備近代化に向けた低利融資や減税、補助金）を利用する受け皿として機能し、組合加盟企業を国が望む方向にうまく誘導するための仕組みであった。加盟企業においても横並び意識が強く、隣の企業が設備の近代化を図ったとなれば、わが社も負けじと、といったライバル意識が強く働き、結果、業界全体として欧米先進国と比べてかなり遅れていたころの設備近代化を図るのに大いに役立った。日本人の横並び意識をうまく活用した護送船団方式を採用することで、遅れていた中小企業の近代化を図る仕組みとして機能したのである。事業協同組合の中には、たとえば「東大阪宇宙開発協同組合」のように、メンバー企業の経営資源を活用し、人工衛星の開発を目指した組合など、特定の事業遂行を目的に組織化したところもあるが、多くは中央会の使命で見たように、業界の近代化や高度化のために組織されたものがほとんどである。

② 融合化法時代の中小企業ネットワーク

上記のように、国は組合による中小企業の組織化を進めたが、事業協同組合の構成員は同業種であった。一方、異業種企業によるネットワークは、記録されているものでは1970年に大阪府で誕生した「新製品開発研究会」および「省力化技術研究会」が最も古い⁶⁾。その後、国においても異業種交流の必要性を認識し、中小企業の抱える各種問題を情報交換できる場として「技術・市場交流プラザ」の設立を促した。同プラザが都道府県単位で設置され、技術交流や技術移転のための異業種交流が行われるようになったが、それを後押しするための法律として融合化法（正式名称は、「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法」）が88年4月に制定された。融合化法制定の背景として、円高の定着、技術革新の急速な進展、国民ニーズの多様化・高度化等の新たな経済的環境に即応して、一般的に事業分野が狭く、経営資源の蓄積の乏しい中小企業が、構造転換を円滑に進めていけるよう、事業分野を異にする中小企業が協同してそれぞれの技術や経営に関する知識を融合させることにより、新たな製品やサービスを開発する「融合化」を促進していくこ

5) 中小企業団体中央会ホームページ（<http://www.chuokai.or.jp> 採取日：2004年10月3日）。

6) 小幡（1987）。

とがあった⁷⁾。

融合化法の制定により、昭和の終わりから平成の初めにかけて、全国で異業種交流グループが結成された。当時設立されたグループ数は、中小企業事業団が把握しているもので、1988年に1,527であったのが98年には3,103と倍増した。しかし、当時結成されたグループのほとんどは現在では活動を休止しているか、すでに解散してしまっている。これは、融合化法にもとづいて設立された組合が行う開発案件に対しては、全額補助の補助金が支給されたが、補助金の支給が終了したり、融合化法が期限切れ（融合化法は10年間の時限立法）になるとともに、グループの活動も低迷したと考えられる。

融合化法時代の中小企業ネットワークは、新製品開発に向けて得意とする分野の経営資源を持つ企業を集めて製品開発を行ったといえる。ただしかし、当時の時代環境として急速にグローバル化が進展し、空洞化が懸念されたことに国が危機意識を持ち、中小企業団体中央会や商工会などに登録されている技術士、経営指導員、中小企業診断士等を通じて異業種中小企業を集めてネットワーク化が図られた背景がある。すなわち、個々の中小企業の保有技術などを良く知る技術士などが、複数企業の保有技術を集めることで新製品ができることを中小企業に説明し、組織化を図ったところが多かった。これには、異業種による新製品開発のためのネットワーク化を図ったところには、3年間で最大3千万円の補助金が与えられたこともネットワーク化を促進した一因となったことが考えられる。融合化法時代のネットワークは事業協同組合とは異なり、新製品開発に向けて各社の経営資源を持ち寄ったところに特徴があった。

③ 2000年前後に誕生した新たな中小企業ネットワーク

融合化法の効力が無くなった後の2000年前後、全国各地で融合化法の下でのネットワークとは設立動機や行動が異なる中小企業ネットワークが誕生した。筆者はこれを「新たな中小企業ネットワーク」と名づけ、その特徴を明らかにした⁸⁾。後に、国は2005年に異分野で連携し新事業を行う中小企業を支援する制度として「新連携」の法律を制定したが、新たな

7) 中小企業庁 (1988)。融合化法の第1条でその目的がうたわれているが、「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓を促進するための措置を講ずることにより、新たな経済的環境に即応した中小企業の創意ある向上発展を図り、もつて我が国の産業構造の転換の円滑化と国民経済の均衡ある発展に資することを目的とする」とある。続く第2条でこの法律で用いられる「中小企業者」「異分野中小企業者」及び「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓に関する定義を行っており、その3項に「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓」とは、異分野中小企業者が協同してその生産、販売若しくは役務の開発の提供の技術又は経営管理に関する知識その他のその事業の分野に関する知識を組み合わせ、一体的に活用して、新たな製品若しくは役務の開発のための試験研究その他の研究開発、その成果の利用又は当該成果の利用のために必要な需要の開拓を行うことにより新たな事業の分野を開拓することをいう、としている（中小企業庁組織化編（1989））。

8) これに関して、筆者が北九州市立大学北九州産業社会研究所（当時）に在籍していたときに、北九州市立大学北九州産業社会研究所・北九州中小企業自立化研究実行委員会「北九州市中小製造業自立化に向けたネットワーク戦略－15＋1のケースより」（2004年4月）を取りまとめた。ケースに上げた企業は、アドック神戸、東大阪金属加工グループ HIT、京都試作ネット、(株)ギアテック、(株)ロダン21、異業種交流会 テンメイツ、ガマダス、HoPE、協同受注グループなにわ夢工房、INS、ノーステック財団、サイバーシルクロード八王子、TAMA、佐伯メカトロセンターである（報告書は <http://www.kitakyu-u.ac.jp/iurps/publications09.html> からダウンロード可能である）。また、その成果を「新たな中小企業ネットワーク」として、池田（2005）（2006）（2012）にまとめた。

中小企業ネットワークと称したネットワークグループの中にも新連携の制度を活用したものも多い。そういう意味では、新連携時代のネットワークと呼ぶことも可能だが、新連携の法律ができる以前に、以下で述べるような活動をしたグループが全国で自発的に誕生していたことを評価し、新たな中小企業ネットワークという用語を用いる。

筆者が呼ぶところの新たな中小企業ネットワークは、国の法律のスキームに乗って立ち上げたのではなく、民間企業が地域に対する危機意識や問題意識を持ち、自発的に立ち上げたところに大きな特徴があった。当時はモジュール化が進展していたほか、グローバル化が加速するなど急激な環境変化の時代で、そうした状況に企業側が危機意識を募らせ、主体的にネットワーク化を図ったのである。民である企業が問題意識を共有して組織を運営するのと、官が加入企業を集めて組織の運営に当たらせるのとでは結果に違いが出るのは当然である。新たな中小企業ネットワークは民が主宰した「自立型」のネットワークで、地域に対する危機意識を強く持ったリーダーが中心となってグループをまとめ、ネットワークを運営したところに特徴がある。

また、設立時期が2000年前後というのは、インターネットが急速に普及した時期とも合致する。5人以上の事業所での普及率を見ると、97年には12.3%に過ぎなかったのが2000年に44.8%、01年68.0%、02年79.1%と料金の低額化とともに急速に普及している（総務省（2003））。インターネットでの受発注や、図面のやりとりが瞬時にできるようになったほか、ホームページを作成することで、不特定のユーザーとも取引する途が開けたのであり、新たな中小企業ネットワークの誕生において重要な意味を持っていたのである。

本稿では、新たな中小企業ネットワークのこれまでの推移や現状を通じてサステナブルな中小企業ネットワークの要因を分析するが、本稿で取り上げる京都試作ネットの2004年当時の状況について池田（2012）から再掲し、設立の背景や当時の状況などを見よう⁹⁾。

【京都試作ネット】

京都試作ネットは、京都府南部に所在する機械金属関連の中小企業10社が立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」のサイトである。母体となったのは、機械金属関連の中小企業約80社からなる京都機械金属中小企業青年連絡会（機青連）で、1982年に中小企業数社の情報交換の場として発足した。

機青連で代表幹事を務めたA氏は、役員としての任期終了後も何らかの活動を続けたいとの思いから、92年1月に「経営研究会」を立ち上げた。研究会そのものはマーケティングを中心とする勉強会だったが、回を重ねるなかで自分たちの生活基盤である京都に対するこだわりと活性化したいとの思いが強まった。すなわち全国的に空洞化の懸念が強まるなか、自分たちの仕事は自分たちで創出するしかない、中国に出て行くのは大手企業に任せておき、地域の雇用や暮らしを守るのはむしろ地域中小企業の役割ではないか、といった議論を交わしたという。これには、A氏がこれまでPTAの会長を務めるなど、地域への思いが人一倍強かったことがある。

9) 池田（2012）では、ガマダス（熊本県）やアドック神戸（兵庫県）のケースも取り扱っているが、ここでは紙幅の関係で割愛する。

研究会はその後、「未来企業の会」(97年6月発足)や「新未来企業の会」(98年6月発足)へと発展し、さらに議論を重ねる中で当時、急速に普及しつつあったインターネットや携帯電話を活用することに活路を見出すことになった。研究会の成果を踏まえて2000年の12月に「サポートインダストリーネットワーク研究会」を立ち上げた後、2001年7月に「京都試作ネット」を立ち上げた。

京都試作ネットはバーチャルカンパニーだが、ホームページやサーバーの保守管理、人件費などに費用が発生するため、メンバー企業からの年会費と、受注した際のメンバーからのマージンを取ることによって運営している。京都試作ネットの事業使命に「商品開発者に開発者の期待を超える試作品をどこよりも早く提供する」がある。実際、インターネットや携帯電話を駆使することで、顧客からの相談・問い合わせには2時間以内に回答することを約束している。すなわち、顧客からの問い合わせや注文がWebサイトやFAX等で京都試作ネットに入ると、即座にメンバー企業にインターネットや携帯電話のメール機能を使って配信される。メンバー企業の中から受注したいと思う企業が顧客に連絡を取り、2時間以内に見積もりなど返答することになっている。

メンバー間の企業関係はフラットで、受注に至る前の段階で特定の企業がネットワーク内でリーダーとなることはない。ただし、ユーザーから正式に受注が決まると、受注企業が幹事会社となる。幹事会社は単独で受注した業務を請け負うこともあるが、企業1社の守備範囲は限られているため、メンバー企業やメンバー以外の協力を得ることも多い。この他社の協力を得る場合に、単価の決定や利益配分、仕事の分担などを幹事会社を取り仕切ることになる。幹事会社がプロジェクトに参加する企業のコーディネイト役となるほか、顧客や参加企業との間にトラブルが生じた際に対処方法を考えたり責任を負うなどの役割を果たしており、これによりネットワークをあたかもひとつの企業体のように見せるのである。

京都試作ネットのビジネスモデルの根幹は、インターネットを活用したバーチャルカンパニーのなかで、中小企業が共同で試作品を作ることにある。また、インターネットや携帯電話などの情報端末を駆使することで、顧客からの問い合わせには2時間以内に返答するといったスピードの経済を発揮しているほか、試作品を完成させるまでに常にユーザーとの間でやりとりを行っており¹⁰⁾、QCDの面でも満足度の高い製品を作っていることがある。こうした成果が、2001年7月の発足時から04年9月までに約950件の引き合いがあり、170件ほどの成約につながっている。

(2) 経営戦略論から見た中小企業ネットワーク

以下では、事業協同組合、融合化法時代のネットワーク、新たな中小企業ネットワークを経営戦略論の視点から見る。

経営戦略論の視点から事業協同組合を見ることは、事業協同組合全体を一つの仮想企業として捉え、組合員企業の持つ経営資源がいかに配分されているかを見ることになる。そもそも、多くの事業協同組合が組織化されたきっかけは、日本経済が右肩上がりの成長を続け企

10) ユーザーとやり取りしながら試作品を作るというのは、一見すると当たり前のようだが、融合化法時代の中小企業ネットワークでは、そもそもユーザーを念頭においた試作品づくりではなく、ユーザーとのやりとりはなかった。

業数も増加していたころ、中小企業団体中央会もその使命遂行のために積極的に活動しており、同業者を集めては組織化し、国からの施策に関する情報を伝えたり、法律や制度を実行するときに受け皿としての役割を果たすことが期待されたことがある。事業協同組合のほうも、一部の事業協同組合のように、組合員である企業の経営資源を活用して新製品の共同開発を目的として組織化されたようなところを除き、国等の施策や同業者からの情報収集、規模の経済や範囲の経済を発揮する共同購入や共同物流、組合ビジョン作りなどを中心とするところが多かった。多くの事業協同組合では組合事務所が設置され、しっかりとした事務局組織も作られた。したがって、一部の事業協同組合を除き、多くの事業協同組合は1社ではできないことを補いあう“補完的組織”と捉えることができるが¹¹⁾、各社の持つ経営資源を活用するといった、何らかの事業をするために、各社の経営資源を重点的に活用（配分）するといった視点は見られない。このことは、本稿での経営戦略論の対象にはならないことを意味する。

次に、融合化法時代のネットワークは、異業種企業の連携によって新製品開発を進めるといった国の思惑を背景に、技術士、経営指導員、中小企業診断士など目利きが中心となってメンバー企業が集められた。技術士などからすると、新製品開発の粗方の方向性や、開発される製品の形や内容が見えており、その実現にはA社とB社がメンバーに必要なというのがわかっている場合が多かった。A社の技術とB社の技術を組み合わせれば、Cという新製品ができそうである、というCの姿形が見えていたのである。したがって、ここではそれを「共同開発型ネットワーク」と呼ぶ（図1）。また、融合化法の支援スキームが1グループに対して最長3年間ということもあり、3年間でCを仕上げる必要があった。ただし、このグループでの活動は新製品開発までで、販売して利益を上げるところは施策の守備範囲外であった¹²⁾。

これを経営戦略論の視点から見ると、A社とB社の経営資源を活用することが重要で、A社とB社を連携させるため、目利きとして技術士など外部の役割が重要だったのである。融合化法時代のネットワークは、Cという新製品を作るはっきりした目標実現に向けてメンバーが集められたのであり、基本的にはそれ以外の企業をメンバーに加える必要がなかった。この融合化法時代のネットワークには次のような問題があった。融合化法の支援策

共同開発型ネットワーク



プロダクト・アウトの開発

試作型ネットワーク



マーケット・インの開発

資料：筆者作成。

図1 共同開発型ネットワークと試作型ネットワーク

11) もちろん、事業協同組合には物品の共同購入や組合員の取扱商品の協同販売、金融事業、福利厚生など共同事業を行っているが、これらは事務局主導の取り組みといえる。

12) のちの新連携では、その部分もカバーされるようになっている。

は、1グループに対して最長3年間支援するという内容だったが、この3年間ではひとつの新製品開発をするのが精一杯であったこと、また、そもそも一つの新製品を開発するために組織されたネットワークであったから、次の新製品を作るには新たなメンバーを加える必要があるが、そのための時間的余裕はなく、新たな製品開発には向かえなかったのである¹³⁾。

次に、新たな中小企業ネットワークについて、京都試作ネットを例に見よう。試作を目的とする京都試作ネットには、どのような依頼がくるかわからないが、それに対応できるようメンバー企業が集まっている。すなわち、融合化法時代のネットワークのように、具体的な新製品であるCがわかって組織化したのとは異なる。しかも、メンバー企業の中でどの企業が受注するかは代表理事や理事会が決めるのではなく、試作依頼があったときに、35社となった現在のメンバー企業のなかから早い者勝ちで決定されるのである。

これを経営戦略論の視点で見ると、京都試作ネットのメンバー企業の35社は、基本的にはA社とB社の得意とする領域が重ならないこと、顧客がかぶらないことがメンバー決定の際のルールとなっている。このため、グループ全体の保有設備機械もさまざまな機械設備から構成され、幅や厚みがある¹⁴⁾。実際に試作依頼がきたときには、リーダーが割り振りするのではなく、メンバー企業は同時に流された試作依頼の情報を見て、これなら引き受けられると判断した企業が自社の経営資源を使って試作をする。また、自社だけでできないときは、手を挙げた企業が中心となり、他社と連携しながらも責任は全て手を挙げた企業が負う形で試作品が作られる。したがって、経営資源の配分は、企業組織のように、取締役会や企業代表者の決定によって配分されるのではなく、メンバー企業がそれぞれの自己責任で経営資源を提供していると見ることができる。また、こうした試作型ネットワークの場合、新しい依頼が来た場合には、メンバー内の別の企業が手を挙げることで対応が可能となる(前掲、図1)。

一方、新たな中小企業ネットワークでも、ガマダスやアドック神戸は共同開発を行っていた¹⁵⁾。この場合は、融合化法時代のネットワークと同様、メンバー企業の誰それに頼むかが予め決められていた。したがって、経営戦略論的には、メンバー企業の会議でプロダクト・アウト的にA社(とB社)の保有する経営資源を使うことが決められ、製品化していたことになる。

共同開発型ネットワークの場合の問題点として、次の共同開発ネタがすぐに見つかるか、開発したものが実際に販売できるか、販売時の利益配分をどうするか、さらには共同開発期間中のコスト負担の分担や資金繰りの問題¹⁶⁾、不具合があったときの責任を誰が負うのか等がある。新たな中小企業ネットワークでも、共同開発を主とするタイプは、共同開発ネタがつ

13) もちろん、補助金が切れた後も自前で活動を継続することも考えられるが、多くは“金の切れ目は縁の切れ目”で、当時のグループは解散するか、事実上の活動休止となっている。

14) 京都試作ネットのホームページによると、総勢465名、設備600台、CAD100台のフルスペックのパフォーマンスを有することが記されている(<https://kyoto-shisaku.com/area/> 採収日：平成30年4月27日)。

15) 詳しくは池田(2012)を参照のこと。

16) これに関して、新たな中小企業ネットワークのひとつである「ロダン21」の創設者である品川隆幸氏が、活動期間中の20年を振り返り、資金繰りがうまくいかなかったことを述懐している(「品川隆幸の古今東西(37)―ロダン21の20年を振り返って」(<https://rodan21-shinagawajimdo.com/171024/>) (採収日：平成30年4月25日))。

きると仮想企業体としてのネットワークの存在意義が失われ、紐帯が弱くなると考えられる。一方、試作型ネットワークの場合は、依頼が途切れない限り存在意義が失われることはなく、強い紐帯が維持される（京都試作ネットのような試作型のタイプがサステナブルになっている要因は後述する）。

3. 新たな中小企業ネットワークの評価と現在の様子

(1) 新たな中小企業ネットワークの2012年時点の評価

① 母体の活動からスタートした新たな中小企業ネットワーク

当時の新たな中小企業ネットワークの特徴をまとめたものが以下である。融合化法時代の中小企業ネットワークは t_1 期において、官の呼びかけでネットワーク化を図ったため、新たな中小企業ネットワークに見られるような t_0 期での「母体」は存在しない。一方、新たな中小企業ネットワークでは地域の危機意識を共有したり、勉強会や研究会の場である「母体」が存在する（表1）。

母体には親睦を深めながらの情報交換、メンバー企業の選別、メンバー企業間の信頼を醸成する機能がある。すなわち、母体のなかで、一般的あるいは直接経営に役立つような情報交換が行われるほか、勉強会や研究会を通じてそれぞれ地域における危機意識や問題意識が醸成される。その結果、新たな中小企業ネットワークでは t_1 期において、母体の中の企業が主宰する形で t_2 期のネットワーク化に向けた活動が行われる。具体的には、母体からネットワーク化に至る過程で問題意識や危機意識を共有できる企業、信頼のおける企業が選別される。京都試作ネットの場合、80社から10社がそれぞれ選別された¹⁷⁾。また、母体での活動からネットワーク化に至るまでには相当な年月がかかっているが、京都試作ネットでは9年ほども期間をかけており、「緊密な関係を有する共通基盤」の形成に相当な期間を要している。

表1 ネットワーク誕生までとその後の活動内容の比較

	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
融合化法時代の中小企業ネットワーク		官が危機意識のホルダー・主宰者	ネットワーク化	新分野の開拓（新製品開発）	
新たな中小企業ネットワーク	母体での活動	民が危機意識のホルダー・主宰者	ネットワーク化	共同受注・共同開発	継続的な販売、売上・利益の計上

資料：池田（2012）。

17) ここで、「選別」という用語を用いているが、ネットワークを組織した主宰者がリーダーとしての役割を担っており、その主宰者が中心となってメンバー企業を選別し、活動の方向を決めていった。したがって、この点でも官主宰のネットワークとは異なる。官主宰のネットワークでは、官の呼びかけでメンバーが集められるが、当初からネットワークの中心となるリーダーが存在したわけではなく、選別機能は働きにくい。

② ビジネスモデルの存在

t_2 期におけるネットワーク化は、地域に対する危機意識を契機とした課題解決のためのネットワーク化だが、そこでは t_3 期の共同受注や共同開発、 t_4 期における継続的な販売とそれによる売上・利益が計上できるように計画が練られる。このことは別言すれば、新たな中小企業ネットワークでは課題解決型のネットワークを構想したときからビジネスモデルをそのネットワーク内に内包しているといえる。

この点は、事業協同組合や融合化法時代の中小企業ネットワークと比較するとより鮮明となる。たとえば、事業協同組合を見ると、組合事業として共同販売を行っているところがあるが、そこで行われている内容は、組合員が取り扱う製品を組合がまとめて販売するといったものである。これは、販売価格や決済条件が有利になるほか、大口需要先の開拓など販路拡張を計画したものだが、事業協同組合自体は儲けるための仕組みではない。事業協同組合の事業は、それ自体の利益を目的に行われるのではなく¹⁸⁾、あくまで組合員の相互扶助のための支援組織と位置づけられる。また、融合化法時代の中小企業ネットワークでも新製品開発が行われたが、ほとんどが試作品を作る開発段階で終わっており、実際の事業化まで進んだところは少なかったのである。

新たな中小企業ネットワークのビジネスモデルを考える際に、インターネットの果たした役割も見逃せない。インターネットは90年代の末頃から利用料金の低額化とともに急速に普及したが、融合化法時代には利用できなかったツールである。インターネットや携帯電話の急速な普及がメンバー間の情報共有のスピードを速くしたほか、バーチャルカンパニーの設置、ITを活用したビジネスモデルの構築を可能にした。

③ 活動内容とレントおよびレントの帰属先

図2は、中小企業ネットワークを「活動内容」「レント」および「レントの帰属先」から見たものである。まず、それぞれの主な活動内容であるが、事業協同組合では相互交流による親睦が図られ情報交換が行われたほか、規模の経済性を働かせるための共同購入、共同物流といった共同事業が主に行われた。融合化法時代の中小企業ネットワークではそこから一歩進み、新分野開拓としての新製品開発づくりが行われた。また、新たな中小企業ネットワークでは共同受注・共同開発が行われ、そこで作られたものが実際に販売され、売上や利益が計上されている。

これをレントおよびその帰属先から見てみよう。なお、ここで用いるレントは、ネットワークに参加しなかった場合、あるいはネットワークが存在しなかった場合と比べ、ネットワークに参加したこと、あるいはネットワークが存在したことによって生じた便益を指す。事業協同組合では相互交流により、情報のレントが発生する。組合などが講師を招いて勉強会をしたり、親睦会などの場でネットワークの参加企業がそれぞれどのような経営をしているか、経営困難や技術的困難などに遭遇した際にどのようにそれを対処したかなど、参加メンバーに貴重な情報が提供されるが、ここで発生したレントは、ネットワーク参加企業に帰属する。

18) 百瀬・篠原編著 (2003) p.241。

らすれば、これまで市場になかった製品やサービスに魅力を感じたことから当該ネットワークの製品を購入したのであり、ここに社会的な便益が発生したと考えられる。

(2) 現状での評価と課題

上で見たように、筆者は新たな中小企業ネットワークを中小企業ネットワークのこれからの新しい姿として、また、社会にも便益を与える組織として評価した。これら新たな中小企業ネットワークが誕生して20年前後が経過したが、現在の様子はどうか。現在も京都試作ネットのように、設立時と同じように試作に特化したソリューション提供サービスを掲げ、活発に活動しているグループがある一方で、ホームページ上は当初掲げた共同受注や共同開発を事業活動のひとつにうたってはいるものの、それらの活動はほとんどされず、「外国人技能実習制度」を活用した人材確保や、人材育成に向けたセミナーの開催、情報交換の場に軸足を移しているグループ、充電中として活動を休止しているグループがある¹⁹⁾。

レントの概念を使って新たな中小企業ネットワークの成果をみたが、これまでの見方はいくつかある新たな中小企業ネットワークを“全体”としてみたときの成果であった。全体で見ると、新たな中小企業ネットワークの活動はプラスの経済的成果をもたらすものとして評価したが、実際には活動を休止しているグループも見られる。すなわち、図2で見たように、新たな中小企業ネットワークは事業協同組合や融合化法時代のネットワークに比べ、より多くの経済的成果を生み出しているが、個々には課題を抱えているグループもある。新たな中小企業ネットワークの全体を捉え、サステナブルな条件を探るには限界があることを示している。

したがって、サステナブルな中小企業ネットワークを考える際には、全体としての中小企業ネットワークからその要因を探るのではなく、サステナブル性の高い個別の中小企業ネットワークから要因を探る必要がある。以下ではグループとしての理念を掲げ、共通の目標や目的に向かって持続的に活動をしている京都試作ネットを例に、その要因を分析する。

4. サステナブルな中小企業ネットワークに求められるもの

(1) 京都試作ネットのサステナブル性の要因

すでに、京都試作ネットの概要について、2004年当時のものを記述した。以下では現在の様子やサステナブルになるための要因について探る²⁰⁾。

① 右肩上がりの相談件数とメンバー企業の増加

京都試作ネットが結成されてから17年が経つが、その間の相談件数は累計で7500件を超

19) ガマダスのメンバー企業に2017年9月1日に行ったヒアリングでは、設立当初は共同受注製品を製作していた。当時は、赤字になっても実績を作る必要から、無理してでも受注を取りにいったが、現在ではガマダスとして共同受注はしていないという。アドック神戸もホームページを見ると(2018年4月29日現在)、2003年のイオンカウンターの開発が最後となっている。また、2018年5月14日の事務局長へのヒアリングでは、2カ月に1回例会を開催したり、お互いの会社訪問をするなど、勉強会を続けているが、共同開発は行っていない、とのことであった。

20) 以下は、2017年7月3日、京都試作ネット代表理事の鈴木滋朗氏へのヒアリングによる。

えるなど右肩上がりで増え続け、2016年には7億円の売上高に達するなど順調に推移してきた²¹⁾。また、売上が7億円になったことで、対外的な信頼度を高めるため、それまでの任意団体から一般社団法人に法人化し、組織内の所掌も明確にした。また、設立当初は試作だけに特化していたが、顧客から複合的なものを要求されるようになり、現在では装置やシステム、ソフトウェアも受注するようになっている。

京都試作ネットのメンバーになるには、現在35人となった理事のうち2人の推薦と、入会時の面接、その後、半年間の準会員を経て正式メンバーになれるかが決定される。準会員のときにドラッカーのマネジメントに関する本を学習してもらい、京都試作ネットの共通言語であるマーケティングやイノベーションについて修得を課している。メンバー企業は60万円（当初は120万円）の年会費を収める必要があるが、現在の代表理事の鈴木滋朗氏²²⁾の父で、初代表理事の鈴木三朗氏によると、代表理事の企業であっても10年間は会費以上の仕事をもらったことはなく、現在も、京都試作ネット経由の仕事が件数で5割以上を超えているメンバー企業はいないとのことであった。また、受注を得るためだけの目的で会員になりたい希望者には加入を認めておらず、実際、これまでに断ったケースもあるという。

メンバー企業は設立当初の10社から35社（正会員）に増加したが、メンバーには従業員4人のところから数百人規模の企業が存在する。京都試作ネットでは毎月開催される理事会と部会（国内営業部会、国際営業部会、企画部会）があるが、理事会にはメンバー企業の代表者が必ず出席することを義務づけている。しかし、数百人規模の会社になると、社内会議とバッティングするといった声がある一方で、4人規模の会社では現場を離れられないと言う声もあがる。しかし、京都試作ネットに加入するのは、これまでとは違うお客さん、違うマーケットを見つけられるといった、自社だけでできない可能性を求めて入会するのであり、代理出席は認めていない。このため、次年度の京都試作ネットのスケジュールをメンバー企業の年間スケジュールよりも先に決め、メンバー企業の代表者（社長）に必ず出席してもらうようにしている。

京都試作ネットの運営は、メンバー企業からの会費と、京都試作ネットを通じて受注した仕事の5%の上納金で成り立っており、年間3千万円以上の予算規模となるが、この予算の一部は、新分野に進出を考えている企業に研究費として支給される。設立当初は国内で試作を請け負うところが少なく、京都試作ネットはさまざまな企業から重宝されたが、近年は他にも試作を請け負うことが増えている。そこで、現在は“超試作”をテーマとする実験的な研究を行っており、次代に向けた取り組みを進めている。

② 真のネットワークの目的は「学び」と単独では獲得できない新情報の獲得

京都試作ネットを見る上で、重要な意味を持つのが創設当時から変わらない理念である。そこには、「商品開発初期段階から顧客と一緒に参画し、加工業者からの提案をし、顧客の開発の効率化を図る。企業連合で智慧を出し合って創発し、顧客にソリューションを提供し、新しい価値を創造する。試作という高度なものづくりを通じて、それに携わる人々に人とし

21) これには、京都試作ネットが海外も含めてたびたびマスコミで取り上げられており、試作なら京都試作ネットというPR効果も大きい。

22) 代表理事は1期5年の任期で、現在の鈴木滋朗氏は4代目である。

での成長の機会を提供する」と記されている。企業経営において理念が大切であることは論を待たないが、理念は組織がサステナブルになるための必要条件であっても十分条件ではない。理念の考え方が従業員に浸透し、従業員の側も理念に沿った行動をする「自己組織化」²³⁾を図ることが重要である。京都試作ネットの場合、この従業員に相当するのはそれぞれメンバー企業の代表者(社長)である。しかも、その代表者が正式なメンバー(正会員)になるには、半年間の準会員の間に見定めが行われることや、ドラッカーの勉強会、高額な年会費など、ハードルはかなり高い。しかも、受注を得るためだけに京都試作ネットに入ろうと考える人は、そもそも入会を拒否されるが、それではいったい何のためにメンバー企業になろうとするのか。鈴木代表理事は、「受注は結果で、マーケティングとイノベーションをすることが目的である。1社では偏った情報しか入らないが、自分たちが望まれるもの、作れるものは何かをつかみ、それを実験的にするのが共同受注だった。設立当初、京都を一大試作の集積地にすることを掲げており、活動している地域の産業を発展、活性化させることを代々守り続けている。また、活動の中心は共同受注ではなく、真ん中には『学び』がある」と語っている。

メンバーになることで即時的利益を追求するのではなく、得られた情報やノウハウは35社の中だけで共有される、メンバーにならないと得られない情報があることが京都試作ネットに入った企業のメリットである。また、得がたい情報というと、京都試作ネットならではの情報が入手できることがある。これまで中小企業は特定の親企業を取引先に持つ下請であることが多く、そこでは長期継続的取引が行われていた。長期継続的取引の下では、親企業からしばしば、次の新製品の「企画」が出され、下請企業にも対応が求められた。具体的には、新しい部品作りや加工を意味するが、これこそが下請企業にとっても次の技術開発や加工の方向性を定めるものとなった。しかし、長期継続的取引の割合が低下しつつある現在、下請企業も独自に自社の技術や加工の方向性を定める必要が出てくるが、京都試作ネットに加入すればそれが可能となる。すなわち、京都試作ネットに発注されるのは試作だが、この試作こそが次代の新製品や、これからの普及が予想される新分野と深く関わっているからである。業種が違えば入手しにくい新製品がらみの情報も、京都試作ネットの評判に引き寄せられる形で、様々な分野の試作依頼が舞い込む。まさに、親企業の企画に相当する情報が得られるのであり、これが京都試作ネットに企業を惹きつける原動力や強みとなっている。

(2) 個別企業視点のレントから見たサステナブルな組織

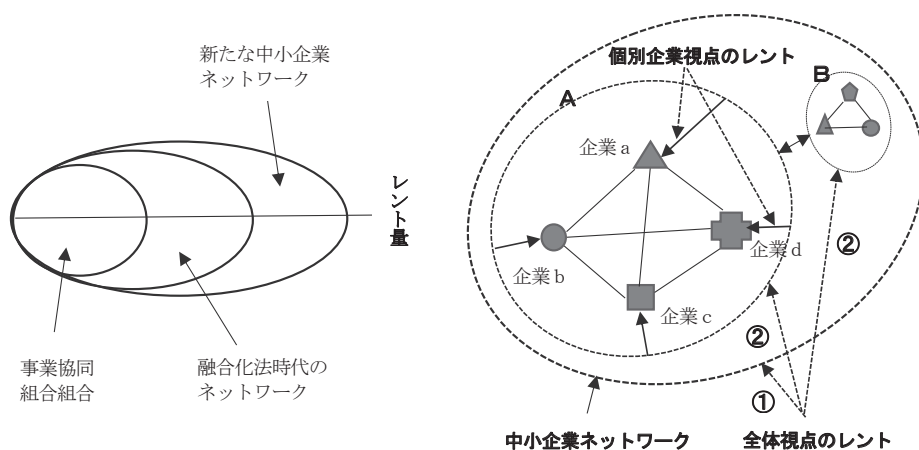
以上、事業協同組合、融合化法時代のネットワーク、新たな中小企業ネットワークをレントの視点から見たが、これまでのレントはそれぞれネットワークの全体をみて議論しているので、“全体視点”のレントである(前掲、図2)。これを経済的成果の多寡、すなわちレント量で見たものが図3である。図2でも示したように、事業協同組合よりも融合化法時代のネットワーク、融合化法時代のネットワークよりもさらに新たな中小企業ネットワークの方で活動内容が広がり、それによってこれまでのネットワークでは享受できなかったレントが

23) 「自己組織化」とは、自らの組織構造に依拠しながら、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象のことをいう。

発生し、レント量が増大する。したがって、レント量からみれば新たな中小企業ネットワークの方で経済的成果も大きいことになる。しかし、そうした全体の成果とは別に、新たな中小企業ネットワークでもサステナブルに活動しているところと、そうでないところがあった。そこで、以下では中小企業ネットワークに参加する個別企業にとってのレント（“個別企業視点”のレントとする）について、その実態を見る（図4）。

まず、全体視点のレントである。図4では、点線で囲んだAやBが一つの中小企業ネットワークを示しており、たとえばAが京都試作ネット、Bがガマダスやアドック神戸などを意味する。その結果、新たな中小企業ネットワークとしての成果を見たもの（共同開発によって新製品が生み出され、その結果、ネットワーク全体に対する評価や評判が上がることなど）が、全体視点のレントとなる。図4での全体視点のレントは、①と②で示している。①は新たな中小企業ネットワーク全体に対するレント（たとえば、新たな中小企業ネットワークはこれまでの事業協同組合とは異なり、イノベーションが活発に発生している）であるのに対し、②は中小企業ネットワークAとBのそれぞれの評判レントである²⁴⁾。

次に、個別企業視点のレントである。個別企業視点のレントは、企業aが中小企業ネットワーク体A（たとえば京都試作ネット）から得られるレントを意味している。京都試作ネッ



資料：筆者作成。

図3 中小企業ネットワークのレント量 図4 中小企業ネットワークのレントの評価視点

24) 筆者はすでに、新たな中小企業ネットワークはネットワーク構成メンバーどうしの“双方向”のやり取りを通じてネットワーク全体の成果を高めていることを指摘した（池田2018）。たとえば、共同受注を行う中小企業ネットワークの場合、メンバー企業のレベル合わせをするためにお互いが“工場見せ合い会”を実施し、一番レベルが低い企業のレベルを高めることでネットワーク全体としての加工レベル、技術レベルを高めようとしている。このことは、ネットワークの主宰者（中核企業）とメンバー企業、あるいはメンバー企業相互の双方向のやり取りを通じて「自己組織化」が図られ、その結果、ネットワーク全体の「評判」レントが高められると考えられる。中小企業ネットワークはそれぞれの評判レントを高めるため、試作など得意とする分野に特化して差別化したり、工場見せ合い会を開催してお互いの技術力を高めている。この全体視点のレントからは、その中小企業ネットワーク体の活動に存在意義があるかないかが評価される。共通目標がなくなれば、存在意義がなくなり自然消滅するか、自主的な解体、あるいは新たな共通目標を立てて活動することになる。

トの場合は、「学び」という言葉で表現されていたが、1社では決して入手できない情報などがそれに該当する。もちろん、それに加えて受注したときの売上や利益もそれに当てはまるほか、ネットワークを通じて獲得した技術やノウハウなどもレントに含まれる。企業b、企業c、企業dについても同様である。京都試作ネットの場合の個別企業視点のレントは、ネットワークに加入することで当面の売上や利益が増えることや、メンバー企業からの有益な情報に加え、将来の企業成長に向けた研究開発による新技術やノウハウの獲得といったレントであり、前者は「当面の課題解決レント」、後者は「将来の課題解決レント」と呼べる。京都試作ネットは、この2つのレントの中でも、特に将来の課題解決レントの獲得を期待してメンバー企業が加入し、活動していると考えられる²⁵⁾。

(3) 経営戦略の元となる経営理念の存在とメンバー企業の自律的活動

ここでは、新たな中小企業ネットワークの中でも積極的に活動を続けているグループと、低調なグループがあることから、その理由を探索的に考察して見よう。

京都試作ネットは設立から17年経った現在も活発に活動を続けているが、その理由として各メンバー企業が受け取るレントが大きく、それが各メンバー企業や京都試作ネットの活動を推進するエンジンとなり、求心力になっていると考えられる。しかも、そのレントは京都試作ネットを通じた受注によるメンバー企業各社の売上増といった、金額換算できる「当面の課題解決レント」もあるが²⁶⁾、それよりもむしろ将来の発展可能性を得るための金額換算しにくい、加えて、将来も確実に受益できるかはわからない不確実な「将来の課題解決レント」であった²⁷⁾。

さらに、単に受注目的だけの企業はメンバーになれないほか、メンバーになるには2人の理事の推薦が必要である。推薦が受けられるということは、その理事とはどこかで面識や付き合いがあったり、理事もこの人ならメンバーに加えても良いという人を推挙する。その上で、理事会で面接が行われ、半年間に亘る研修のような期間を経て正会員になれるが、この間に共通言語である京都試作ネットの理念や使命、ドラッカーのマネジメント哲学などが叩き込まれ、その後に京都試作ネットの正式メンバーになることができる。メンバーになると、将来の課題解決レントを高めるために、メンバー限定で様々な情報やノウハウを議論したり、京都試作ネットからの研究費を得て研究開発を行ったりしているが、メンバー間の緊密性や信頼度は、リアルな会社組織程度かそれ以上のものが感じられる²⁸⁾。

企業経営を語る上でしばしば言われることに、「理念なき企業はつぶれる」がある。しかし、企業経営を持続的なものにする上で、理念は必要条件であっても十分条件ではない。すなわち、理念には当該企業がどんな企業活動をして社会に貢献するかが記されているが、その内容を朝礼や研修などを通じて従業員に浸透させ、従業員の方も理念に書かれているこ

25) 課題解決レントについては、池田(2018)を参照のこと。

26) 京都試作ネットに対する相談件数や、実際の売上も増加しているが、35社のメンバー企業で売上が7億円というのは、単純平均すると各社2千万円ほどの金額である。

27) このことから、京都試作ネットは儲けることを第一義とした組織ではないことがわかる。

28) メンバー間の親密度が高い例として、代表理事とメンバー企業とは1週間に2度ほど顔を合わせるほか、従業員に相談できないようなことでも、メンバー企業に相談することがあるという。

とを理解し、自律的に理念に沿った行動をするなど、自己組織化が働くことが求められる。京都試作ネットの特筆されるべき点は、他の新たな中小企業ネットワークにはあまり見られない理念が明文化されて存在することと、それがきっちりメンバー企業に伝えられて、浸透し、それぞれが自律的に活動していることがある。設立されてすでに17年経つが、最初の理念を作成したときの思いが現在のメンバー企業に正しく伝わるように、設立時のOBを招き、話を聞いていることも特筆される。また、一般企業の従業員に当たる正会員は、それぞれ企業の経営者で、自社の理念を自らの従業員たちに理解させ、浸透させる立場にあるなど、理念に基づいた経営の大切さを痛感していることがある。したがって、今回の京都試作ネットのなかにサステナブル性を見出すとすれば、京都試作ネットの存在意義を記した理念の存在と、その理念を共有したメンバー企業の自律的な活動、さらに、それらの活動は当面の課題解決のためというよりも、「将来の課題解決レント」を求めていることがある。

5. おわりに

本稿での経営戦略は、「他社との厳しい競争が繰り返される中、自社が競争優位に立つために、限りある企業の経営資源をどの分野に重点的に配分するのかを論じるもの」とした。経営資源を誰が配分するのか、教科書的には経営陣が配分を決めたものを株主総会で承認、決定するということになる。京都試作ネットの場合は代表理事や理事会という組織はあるものの、代表理事が配分案を作成したり、理事会で合議して配分を決定しているわけではない。メンバー企業が早い者勝ちで、手を挙げたところが受注し、手を挙げた企業の経営資源を使って試作が行われる²⁹⁾。このことは、メンバー企業は京都試作ネットの理念に沿って行動できる、「自律した企業」³⁰⁾であることを意味する。もちろん、すでに見たように、最初から自律した企業であったわけではなく、入会までの高いハードルを乗り越えてメンバーになった企業が、さらにメンバーとして活動を共にするなかで、京都試作ネットのメンバーとして京都試作ネットのことも慮るような活動をするような企業として確立されていったのである。したがって、京都試作ネットを組織論的に解釈すると、共通の目的を持った2社以上の企業が、緊密なコミュニケーションをとりながら協調して行動するなど、一つの組織体として捉えられるが、経営戦略論的に見ると、経営資源の配分は実際には配分ではなく、自律したメンバー企業の「自主性」に委ねられている。

ただし、そのことで以下の問題が生じる可能性がある。すなわち、発注者の試作依頼に対し、最適な企業が手を挙げたかという問題である。実際の取引は手を挙げた企業と発注者とのやり取りなので、発注者が満足すればそれで良いが、別の企業が手を挙げたほうが良い結果が残せた可能性があり、そこに企業の自主性に委ねることの問題がある。一方、受注企業にとっては、ユーザーからの依頼が難しい依頼であればあるほど、それをこなすことで技

29) 手を挙げた企業が幹事会社となるが、自社の経営資源だけでできない場合はこの幹事会社が別の企業を誘って依頼品を作製する。ただし、共同受注ではなく、全ての責任やリスク管理、利益配分などは幹事会社が行う。

30) 「自律」については池田（2012）を参照のこと。

術力が上がり、経営資源の蓄積につながる。メンバー企業の技術力が上がれば、難しい注文をこなしてくれる企業がメンバー内にいることで、京都試作ネット全体の評判レントも上がる。全体視点のレントが上がれば、さらにその評判に引き寄せられて新規依頼（1社では得ることのできない将来の開発ネタの情報）が舞い込み、これによって個別企業視点のレントと全体視点のレントが増える好循環につながる。

本稿では、中小企業ネットワークから課題解決レント、なかでも将来の課題解決レントの存在が評判のレントを高めることにつながり、サステナブルな中小企業ネットワークになることを明らかにした³¹⁾。もうひとつの当面の課題解決レントだけでは、まさに“当面”の存続は可能かもしれないが、当面の課題が無くなると持続しなくなる恐れがある。当面の課題解決レントは、ネットワーク組織が持続するための必要条件ではあるが、将来の課題解決レントが備わってこそ、十分条件となる。将来に対するメンバー企業の期待が大きければ大きいほど、将来の課題解決レントが強力なエンジンとなることや、中小企業ネットワークの求心力の源泉となる。

参考文献

- 池田潔（2005）「新たな中小企業ネットワークの台頭とその特徴」兵庫県立大学『商大論集』第56巻第3号
- 池田潔（2006）「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館
- 池田潔（2012）『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房
- 池田潔（2017）「ソーシャル・ビジネスにおけるヒューマン・ネットワーク－買物弱者支援事業を行う企業のケース」関智宏・中山健編著『21世紀中小企業のネットワーク組織』同友館
- 池田潔（2018）『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生－「知足型経営」を考える』ミネルヴァ書房
- 今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店
- 小川正博（1993）『企業の情報行動』同文館
- 小川正博（2000）『企業のネットワーク革新－多様な関係による生存と創造』同文館
- 小畑巖（1987）「異業種交流と中小企業」『商工金融』11月 p.p34～56
- 関西大学経済・政治研究所（1999）『組織とネットワークの研究』研究双書第112冊
- 黒瀬直宏（2000）「複眼的中小企業理論の試み－中小企業は『発展性と問題性の統一物』」豊橋創造大学紀要 第4号 p.p15～37
- 国領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略－ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社
- 品川隆幸（2018）「品川隆幸の古今東西（37）－ロダン21の20年を振り返って」(<https://rodan21-shinagawa.jimdo.com/171024/> 採取日：平成30年4月25日)

31) したがって、中小企業が構成メンバーで、かつ、主体的に形成した中小企業ネットワークであれば、農工商連携や6次産業化などでも個別企業視点のレントである課題解決レントがある限り、サステナブルになる要素は揃っている。

- （財）商工総合研究所（1999）『中小企業の戦略的連携—変革の時代を乗り越える創造性とネットワーク』
- 関智宏／中山健編著（2017）『21世紀中小企業のネットワーク組織—ケース・スタディからみるネットワークの多様性』同友館
- 総務省（2003）『2003年版 情報通信白書』
- 田中史人（2004）『地域企業論—地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館
- 中小企業庁（1998）『1998年版 中小企業白書』
- 中小企業庁編（1999）『中小企業政策の新たな展開』同友館
- 中小企業庁編（2003）『中小企業白書—再生と「起業家社会」への道』
- 中小企業庁編（2008）『中小企業白書—生産性向上と地域活性化への挑戦』
- 中小企業庁組織化編（1989）『中小企業融合化法の解説—融合化で挑戦』
- 手塚公登（2002）「信頼と企業間ネットワーク」成城大学『経済研究』第158号 p.p267～284
- 寺本義也（1990）『ネットワーク・パワー』NTT出版
- 内閣府国民生活局編（2003）『ソーシャル・キャピタル—豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』
- 西口敏宏編著（2003）『中小企業ネットワーク』有斐閣
- 中熊祐輔・山際有文・安藤清人（1984）『異業種交流』日刊工業新聞社
- 中熊祐輔（1988）『中小企業のための異業種交流の進め方』日本経済新聞社
- 中熊祐輔（1996）『「共創」の秘訣』日刊工業新聞社
- 中山健（2001）『中小企業のネットワーク戦略』同友館
- 日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会委託調査報告（1985）「異業種交流と中小企業」、商工組合中央金庫『商工金融』第35巻第6号 p.p3～83
- 額田春華（2003）「中小企業とネットワーク」（財）中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第1巻』同友館 p.p419～447
- 平野哲也「中小企業のネットワーク組織における企業発展と学びのシステム—京都試作ネットのケース」（2017）前掲 関智宏／中山健編著（2017）
- 朴容寛（2003）『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房
- 宮川公男・大守隆（2004）『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社
- 宮沢健一（1988）『業際化と情報化—産業社会へのインパクト』有斐閣リブレ
- 宮沢健一（1996）「経済調整機構の社会変容—情報ネットワーク化と「連結の経済性」再考」八千代国際大学紀要『国際研究論集』第9巻第2号 p.p82～99
- 百瀬恵夫・篠原勲編著（2003）『新事業創造論』東洋経済新報社
- 安田雪（1997）『ネットワーク分析—何が行為を決定するか』新曜社
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
- 渡辺幸男（1997）『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣